
Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels?

Call Centre Attraction and Retention: Socio-Territorial Innovation as a Source of Competitive Advantages?

Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1579>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1579](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1579)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay, « Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 44 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 24 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1579> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1579](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1579)

Ce document a été généré automatiquement le 24 mai 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels?

Call Centre Attraction and Retention: Socio-Territorial Innovation as a Source of Competitive Advantages?

Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay

Introduction

- 1 Le concept de mondialisation s'est répandu dans l'analyse économique internationale suite aux travaux de Levitt (1983), Porter (1986) et Doz (1986) concernant la gestion des firmes multinationales. Il caractérise les nouvelles conditions de la concurrence internationale et se traduit par des rivalités à cette échelle avec un phénomène accru d'interdépendance. Si les entreprises sont en situation de concurrence au niveau international, il en va de même pour les territoires (Bardelli, 2004; Quignon, 2006; Bories-Azeau *et al.*, 2007). Ainsi, les acteurs responsables du développement des territoires, notamment les institutions publiques de développement local ou régional, cherchent à développer des avantages concurrentiels face à d'autres territoires. Un des enjeux majeurs consiste à parvenir à attirer et à conserver des entreprises pour maintenir et développer le dynamisme économique et les emplois. Si l'attraction peut être assimilée à un exercice de « séduction », il est essentiel de tisser simultanément des avantages durables si l'on veut retenir les entreprises et s'assurer de leur permanence sur le territoire, en évitant qu'elles ne fassent faillite ou qu'elles quittent le territoire. En effet, les mouvements de délocalisation sont fréquents, les entreprises cherchant à profiter des coûts les plus faibles ainsi que des subventions étatiques les plus importantes, et n'hésitant pas à se déplacer à la recherche de ces avantages compétitifs.

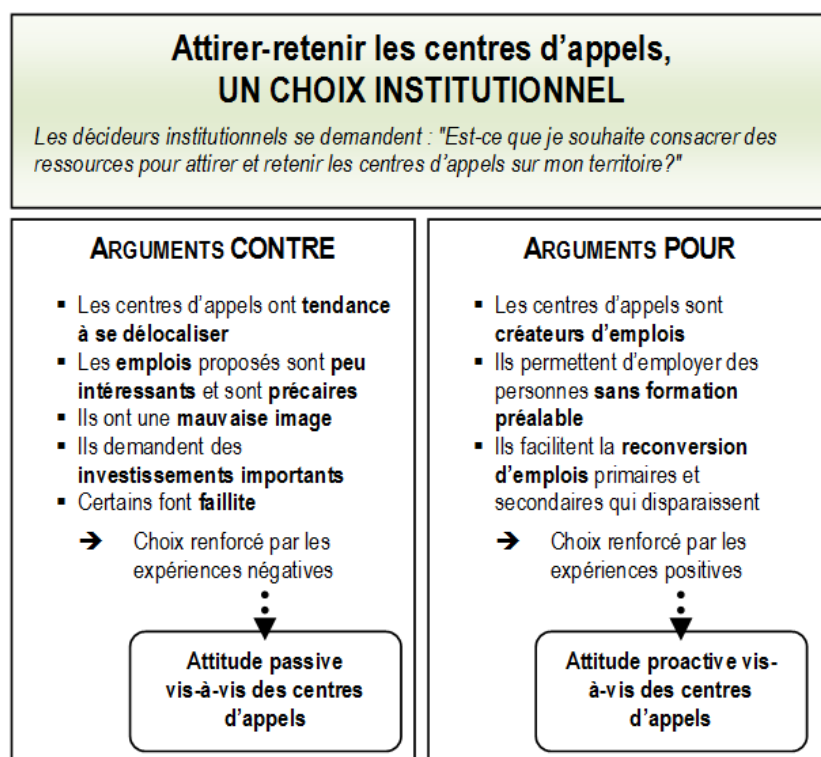
- 2 Notre étude porte sur le cas des centres d'appels, qui constituent en fait un exemple d'un phénomène plus large, à savoir celui des entreprises mobiles qui se déplacent en fonction des coûts et des possibilités de subventions. Bien qu'il soit difficile de les comptabiliser, car plusieurs sont intégrés à des entreprises et donc pas toujours identifiés comme tels (dans les secteurs financiers, des technologies, du voyage, et même les services gouvernementaux), les centres d'appel ont connu un essor très important (Huws, 2009). C'est donc à ce titre qu'il convient de s'y intéresser, surtout qu'ils ont des comportements de mobilité que l'on retrouve dans un nombre encore plus important d'organisations. En effet, dans le but de gérer leur relation client, un nombre croissant d'entreprises ont recours à ce modèle d'organisation, parce qu'il est jugé efficace pour fidéliser la clientèle (Batt, 2000), ou parce qu'il permet des réductions de coûts.
- 3 Les centres d'appels s'inscrivent donc bien dans le contexte de la mondialisation et de la tendance à la sous-traitance d'un certain nombre de services. La densification des réseaux de communication leur permet de s'implanter à peu près n'importe où dans le monde, ce qui donne lieu à de fréquentes délocalisations, quoiqu'un certain nombre d'entreprises conservent le centre d'appel au sein même de leur organisation, soit pour mieux le contrôler, soit en raison du caractère sensible des informations traitées.
- 4 D'Cruz et Noronha (2009) constatent ainsi que les territoires sont en concurrence pour attirer les centres d'appels, et ce, même en Inde où les centres d'appels sont en compétition et menacés par d'autres localisations présentant des coûts encore plus faibles. Les pratiques de gestion qui les caractérisent reflètent aussi une facette parfois « dure » et « âpre » de la mondialisation : les emplois dans les centres d'appels sont souvent perçus comme précaires, routiniers et sans perspectives d'avenir pour les agents (Doeringer et Piore, 1971; Knights et McCabe, 1998; Taylor et Bain, 1999, 2005; Deery et Kinniem, 2002), ce qui est souvent décrié dans la presse et conduit parfois à des tentatives de syndicalisation, comme le montre Brophy (2006, 2009).
- 5 Dans ce contexte, plusieurs questions se posent : Quels arguments conduisent les organismes locaux ou régionaux à vouloir attirer des centres d'appels sur leur territoire ? Quels sont les raisons qui incitent les centres d'appels à s'implanter sur un territoire plutôt qu'un autre ? Enfin, en considérant simultanément que les pratiques de gestion des centres d'appels sont parfois décriées et que des agences de développement économique cherchent à attirer des entreprises sur leur territoire, ne pourrait-on pas envisager que celles-ci puissent favoriser l'adoption de pratiques de gestion tant économiquement que socialement performantes ? Ceci permettrait de développer une source d'avantages concurrentiels durables pour le territoire.
- 6 Ces questions nous ont conduits à la réalisation d'une recherche exploratoire au Québec et au Canada (Montréal et Ottawa essentiellement) en vue d'aborder la problématique des centres d'appels tant dans leur relation aux territoires que dans leur problématique de gestion interne, et ce, selon une approche transorganisationnelle (Savall, Zardet, Noguera, 2006; Pierre, 2007, 2010).
- 7 Sur le plan méthodologique, cette étude s'est traduite par la réalisation de 20 entretiens qualitatifs auprès d'agences de développement économique et de centres d'appels (encadrement, agents). Suivant la méthode retenue (Savall, Zardet, Noguera, 2006), nous avons ainsi collecté et sélectionné 900 phrases-témoins qui ont été structurées en thèmes et en idées-clés, que nous avons comparés aux informations issues de notre revue des écrits sur les centres d'appels.

- 8 Nos résultats sont présentés en trois parties. Dans la première partie, nous montrons les raisons qui influencent le choix des institutions de consacrer ou non des ressources et des efforts pour attirer et retenir les centres d'appels sur leur territoire. Nous analysons ensuite les éléments qui incitent des centres d'appels à s'implanter sur un territoire plutôt qu'un autre, ainsi que les avantages compétitifs du Québec/Canada par rapport à ceux d'autres zones. Enfin dans la dernière partie, nous traitons de l'idée de développer un accompagnement institutionnel des centres d'appels qui soit à la fois source d'avantages concurrentiels territoriaux et intéressant sur le plan socio-économique.

Les choix stratégiques des organismes locaux ou régionaux

- 9 Nous étudions tout d'abord les motifs qui expliquent les choix des organismes locaux ou régionaux lorsqu'il est question de consacrer des moyens pour attirer et retenir des centres d'appels. Nous présentons premièrement les arguments favorables et défavorables, avant de présenter la manière dont se traduira la relation vis-à-vis des centres d'appels en fonction des stratégies et choix institutionnels (cf. tableau 1).

Tableau 1 : le choix des organismes locaux ou régionaux vis-à-vis de l'attraction et de la rétention des centres d'appels



Les arguments favorables à l'attraction-rétention des centres d'appels

- 10 Un des arguments favorables à l'attraction des centres d'appel est lié au fait qu'ils permettent de **créer des emplois** pour la population. Ils représentent désormais une

proportion significative de la population active de certains territoires. Ces emplois sont toutefois difficiles à recenser, car ils sont assimilés à différents secteurs d'activité, selon l'activité principale de l'entreprise, mais il est reconnu qu'ils représentent un volume important.

- 11 Ainsi, au Canada, tandis que les centres d'appels comptaient 20 000 employés en 1987, ils en comptaient 112 000 en 2004 (Akyampong, 2005), et le revenu des centres d'appels a augmenté en moyenne de près de 30 % par an entre 1998 et 2006 (Vincent et Mc-Keown, 2008). Au Royaume-Uni, il y avait, en 2002, environ 1 million de personnes travaillant dans les centres d'appels (Paul et Huws, 2002). Dans la province du Nouveau-Brunswick (Canada), où des efforts particulièrement importants ont été déployés pour attirer des centres d'appels, ils représentaient environ 3 % de la population active en 2000 (Larner, 2002).
- 12 Huws (2009) parle d'un mouvement de « *callcenterisation* » : des emplois sont progressivement organisés de plus en plus sur le modèle des centres d'appels. L'organisation en centre d'appels se développe ainsi même au sein de l'administration publique; on peut notamment se référer aux travaux de Pupo et Noack (2009) sur la mise en place du numéro de téléphone unique dans l'administration canadienne, qui transforme en fait certains fonctionnaires en agents de centres d'appels
- 13 Les centres d'appels sont aussi intéressants parce qu'ils permettent l'emploi d'une population peu qualifiée a priori. Ils sont particulièrement prisés dans des régions où des secteurs d'activité sont en perte de vitesse et où l'on constate des pertes d'emplois liés à des fermetures d'entreprises. Par exemple, on pouvait lire dans le Figaro du 15 février 2009, qu'une filiale de Philips devait être fermée à Dreux (France). Cette entreprise employait 212 salariés pour fabriquer des téléviseurs à écran LCD. Le ministre de l'Industrie se voulait rassurant en ce qui concerne le remplacement des salariés, indiquant qu'un centre d'appel allait être implanté dans la région, et pourrait donc créer de nouveaux emplois accessibles aux personnes ayant perdu leur emploi. Au Canada, c'est surtout le Nouveau-Brunswick qui a développé une politique d'attraction des centres d'appel, mais le Québec et la région de Montréal en possèdent aussi un bon nombre. Il est toutefois difficile de les comptabiliser, puisqu'ils sont souvent intégrés dans un autre secteur (institutions financières, technologies de l'information, appareil gouvernemental), offrant des services d'information et de référence pour les entreprises de ces secteurs.
- 14 Les centres d'appels répondent souvent à la volonté de développement économique des territoires et notamment au passage d'industries primaires ou secondaires vers des emplois de services. C'était le cas pour la politique du Nouveau-Brunswick et sans que cela ne soit une politique aussi affirmée au Québec, on voit souvent dans les centres d'appel une source d'emploi potentielle en région, puisque ces centres n'ont pas à être situés dans les grandes métropoles, quoiqu'ils y trouvent souvent un bon bassin de main-d'œuvre qualifiée sur le plan linguistique (étudiants universitaires notamment). Dans des régions où les emplois sont, en forte proportion, saisonniers (bois, pêche...), l'implantation de centres d'appels permet d'offrir des emplois à l'année, et de diminuer les allocations chômage versées durant les périodes d'inoccupation. L'attraction de centres d'appels permet ainsi à des régions de stabiliser leurs emplois, mais encore faut-il que la population locale ait les compétences linguistiques nécessaires

- 15 De ce fait, les centres d'appels peuvent présenter des occasions intéressantes pour les acteurs institutionnels. Cependant, l'investissement dans l'attraction des centres d'appels peut être perçu négativement si ces derniers ne s'implantent pas durablement sur le territoire, et si les emplois ne sont pas de bon niveau. Bien que les emplois des centres d'appel soient souvent vus comme de mauvaise qualité, il y a moyen d'éviter cette situation, et certaines entreprises tentent de le faire; cela exige toutefois une approche innovatrice sur le plan économique et social, approche que nous évoquerons plus loin.

Les arguments défavorables à l'attraction-rétention des centres d'appels

- 16 Un premier élément défavorable à la volonté d'investir des ressources pour attirer les centres d'appels vient du **phénomène de délocalisation** de certains d'entre eux dans des régions où ils espèrent profiter d'une réduction des coûts de la main-d'œuvre. Ce phénomène est facilité par le fait que du moment où la bonne infrastructure est en place, ils peuvent être implantés n'importe où dans le monde (Huws, 2009). En effet, comme le décrit Brophy (2006), nous sommes dans un contexte d'extension et d'intensification des réseaux de communication. Selon cet auteur, les entreprises du secteur de l'information et de la communication ont tendance à tout d'abord externaliser leurs activités à l'intérieur du pays, le temps de mettre en place leur organisation et leur technologie; puis, lorsque les processus sont suffisamment définis, elles externalisent leur activité à l'étranger.
- 17 Il existe de ce fait une concurrence mondiale entre les territoires pour attirer et retenir les centres d'appels. Ainsi, les dirigeants d'entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication cherchent de la main d'œuvre à faible coût à l'échelle internationale, utilisant ainsi le recours aux délocalisations pour réduire leurs coûts. Holtgrewe *et al.* (2009) montrent que la majorité des centres d'appels servent en priorité leur marché intérieur, mais que le nombre de centres d'appels desservant des régions étrangères est important et en augmentation. Certaines délocalisations apparaissent de plus comme particulièrement abusives. Dans la presse, des centres d'appels sont pointés du doigt, car ils semblent s'implanter dans des régions en profitant d'aides financières incitatives allouées par les institutions pour les attirer, et partir peu après en quête de nouvelles subventions ou réductions de coûts. Ainsi, sur le site de Radio-Canada, on pouvait lire en juillet 2000, « Un membre du Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile, Ken Taylor, prétend que des propriétaires de centres d'appels ouvrent et ferment leurs entreprises à différents endroits pour profiter de l'argent des contribuables. M. Taylor cite en exemple le nouveau centre d'Interstate Telephone Company (ICT) à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, qui a reçu 1,5 million de dollars du gouvernement provincial. L'an dernier, ICT a fermé son centre d'appels à Saint-Jean, ouvert en 1996 avec 400 000 dollars de la province. Quand certains centres d'appels ont épuisé leurs stimulants financiers, ils tentent leur chance ailleurs pour obtenir de nouvelles subventions. ICT n'a pas encore réagi à ces propos. »
- 18 Si, pour les politiciens, les centres d'appels peuvent être vus d'une part, comme des portes d'entrée vers l'économie de la connaissance permettant un développement accéléré pour des régions isolées, ils peuvent être perçus d'autre part comme des « ateliers de misère électronique » produisant des **emplois routiniers, sans perspective d'avenir** pour les agents, et faisant peu pour développer les compétences de base d'un

territoire (Huws, 2009). Il s'agit d'emplois souvent fortement contrôlés avec une faible complexité et une faible diversité des tâches exécutées, ces éléments contribuant à l'insatisfaction des agents (Deery et Kinnie, 2004 ; Zapf *et al.*, 2003). Brophy (2006, 2009) souligne aussi des pratiques de gestion pouvant être caractérisées d'abusives, notamment basées sur le recours aux emplois temporaires, qui sont régulièrement décrites dans la presse et qui ont conduit à des tentatives de syndicalisation. Cette image largement répandue ne représente pas la diversité des centres d'appels puisque certains d'entre eux essaient de coupler performances économiques et performances sociales, mais ceux-ci semblent moins connus.

- 19 Du fait des délocalisations et de l'image négative des emplois proposés, les centres d'appels sont généralement porteurs d'une réputation négative qui limite le désir des institutions de s'investir auprès de ces organisations qui sont attaquées dans la presse, le risque étant notamment de nuire à l'image du territoire et de ses décideurs. Enfin, les personnels des institutions sont aussi des usagers des centres d'appels, et comme l'exprime Huws (2009), peu de personnes n'ont pas eu à se plaindre de leurs expériences avec un centre d'appels en tant que client. Cela joue sur la représentation que se font les acteurs institutionnels qui ont ainsi des préjugés négatifs à l'endroit des centres d'appels.
- 20 Un autre élément négatif est associé au fait que l'attraction de centres d'appels exige des investissements non négligeables. Ceux-ci reposent sur des besoins en capitaux considérables, notamment pour les locaux, le matériel informatique et les coûts de main-d'œuvre. Ainsi les incitations financières semblent devoir être extrêmement importantes pour attirer un centre d'appels et ne pas simplement financer ceux qui se seraient implantés de toute façon.
- 21 Certaines institutions ont aussi été confrontées à des centres d'appels en situation de faillite, ce qui contribue à les rendre frileuses vis-à-vis de cette industrie.

Encadré 1 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Réticences à injecter des moyens pour attirer et retenir les centres d'appels

LES CENTRES D'APPELS SE DÉLOCALISENT

Développeur économique : « On peut considérer que vouloir attirer les centres d'appels c'est peine perdue, parce que des fois ils s'en vont. »

Développeur économique : « Les centres d'appels sont volatiles. Ils peuvent s'en aller aussi vite qu'ils sont venus. »

Centre d'appels : « En 2006, ils ont envoyé une partie de l'activité en Inde. Ils ont mis à la porte tout le monde. »

L'IMPLANTATION DE CENTRE D'APPELS DEMANDE DES MOYENS IMPORTANTS

Développeur économique : « Les nouveaux joueurs doivent pouvoir soutenir la trésorerie : quelqu'un qui embauche 100 personnes doit les payer à la fin du mois, tandis qu'il n'est payé qu'à 120 jours. Il faut une bonne trésorerie. C'est "cash capital intensive". Il faut assumer les amortissements. »

DES CENTRES D'APPELS FONT FAILLITE

Développeur économique : « On a eu des exemples de personnes qui ont voulu monter un centre d'appels il y a plus de 10 ans. Mais cela n'a pas marché et ils ont perdu beaucoup d'argent. »

LES INSTITUTIONS ONT DES PRÉJUGÉS À LEUR ENDROIT

Développeur économique : « Les centres d'appels ont mauvaise presse. »

Centre d'appels : « Les centres d'appels ont une mauvaise réputation. Lorsque les centres d'appels sont bien gérés, on mérite nos lettres de noblesse. »

Développeur économique : « C'est une industrie qui peut sembler dure, car on peut mesurer en temps réel la productivité des employés. »

Développeur économique : « Les développeurs économiques pensent que les centres d'appels profitent des subventions et s'en vont, et que les emplois proposés ne sont pas intéressants. Il y a un préjugé négatif. »

Positionnement stratégique institutionnel vis-à-vis des centres d'appels

- 22 En prenant en considération les éléments favorables et défavorables énoncés précédemment, les acteurs institutionnels adoptent différents positionnements vis-à-vis des centres d'appels. Nous en identifions deux : une posture proactive vis-à-vis des centres d'appels, ou une posture réactive. Dans le premier cas, l'acteur institutionnel intègre l'attraction et la rétention des centres d'appel dans sa stratégie et ses programmes, alors que dans le deuxième cas, il attend que les centres d'appel s'intéressent à son territoire. Le Nouveau-Brunswick est la province canadienne qui a été la plus proactive sur ce plan, alors que les autres provinces reçoivent des centres d'appel, mais sans en faire une stratégie de développement territorial ou de développement de l'emploi. Cette dernière position s'explique sans doute en bonne partie par la mauvaise réputation des emplois, bien que nous ayons pu constater que certains centres d'appel offrent des emplois assez bien payés (bien au-dessus du salaire minimum) et de bonnes conditions de travail à des personnes qui ne sont pas nécessairement très diplômées (c'est

notamment le cas dans certains services financiers ou d'assurance, ou encore des services spécialisés du gouvernement, services diplomatiques et autres).

- 23 Certaines institutions vont malgré tout faire des efforts pour attirer les centres d'appels. Ainsi elles vont inscrire cette volonté dans leur plan stratégique territorial, déployer des ressources pour identifier des centres d'appels « candidats » à l'attraction et à la rétention, et mettre en œuvre des actions en s'appuyant notamment sur les agences de développement économique. Elles adoptent alors une **stratégie proactive** vis-à-vis des centres d'appels.
- 24 À l'inverse, certaines institutions ne mettent rien, ou plus rien, en œuvre pour attirer les centres d'appels. Ainsi les acteurs institutionnels n'intègrent pas dans leur plan stratégique l'attraction et la rétention des centres d'appels sur leur territoire et ils n'iront pas à la rencontre de centres d'appels de manière proactive. Cependant, si un centre d'appels s'adresse à eux, ils vont le guider dans son implantation ou dans sa stabilisation. On dira dans ce cas qu'elles adoptent une **position réactive**.

Encadré 2 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Positionnement stratégique des acteurs institutionnels vis-à-vis des centres d'appels

LES INSTITUTIONS NE SONT PAS PROACTIVES POUR ATTIRER ET RETENIR LES CENTRES D'APPELS

Développeur économique : « On vient de faire un exercice de planification stratégique. Le développement des centres d'appels n'a pas été retenu comme une priorité. S'ils nous contactent, on va les aider. Mais on ne fait pas des pieds et des mains pour les attirer. »

Développeur économique : « J'ai déjà fait l'analyse d'un centre d'appels qui est venu nous voir pour obtenir des financements. Mais on ne peut pas dire que notre région ait pour créneau et pour priorité le développement des centres d'appels. S'ils viennent à nous, on va les aider. »

Développeur économique : « Vu qu'on a des aprioris sur les centres d'appels, on a une représentation qui peut être fausse. Mais c'est vrai qu'ils s'installent pour de l'argent, que le travail est inintéressant. Du coup, on ne les met pas en avant dans notre stratégie. »

Développeur économique : « Je n'ai pas de directive de la ville, de la province, pour me dire "va là-dessus". Ce sont des choses faites sur la qualité des opportunités. »

- 25 Sur les quatre agences de développement économique que nous avons rencontrées à Montréal et dans la région de la capitale nationale (Ottawa-Outaouais), une seule s'inscrivait dans une démarche proactive vis-à-vis des centres d'appels, une autre était dans une démarche passive, mais positive à l'égard des centres d'appels, tandis que deux montraient plutôt des réticences vis-à-vis des centres d'appels. On peut voir en lisant les extraits de phrases témoins présentés dans l'encadré 2, que ce dernier choix est notamment guidé par la perception des pratiques de gestion interne des centres d'appels.

Les facteurs d'attraction et de rétention

- 26 Nous nous intéressons maintenant aux éléments qui influencent le choix du territoire d'implantation des centres d'appels. Holtgrewe *et al.* (2009) mettent en évidence que les

entreprises choisissent le lieu d'implantation de leurs centres d'appels en fonction des avantages compétitifs qu'offrent les territoires. Nous les distinguons deux groupes : les caractéristiques socio-économiques des territoires, et les actions menées par les institutions pour attirer et retenir les entreprises (cf. tableau 2).

Tableau 2 : le choix du territoire d'implantation des centres d'appels

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RETENTION des centres d'appels <i>Quels sont les éléments observés par les décideurs et les investisseurs pour choisir le lieu d'implantation des centres d'appels ?</i>	
LES CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES ET GEOGRAPHIQUES DU TERRITOIRE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité des coûts (main d'œuvre, immobilier, impôts et taxes...) ▪ Compétences de la main d'œuvre ▪ Disponibilité de la main d'œuvre ▪ Sécurité des personnes et des biens ▪ Proximité des clients finaux 	L'ACTION INSTITUTIONNELLE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aides financières incitatives (subventions, crédits d'impôts, prêts préférentiels...) ▪ Accompagnement des gestionnaires des centres d'appels (Diagnostics, conseils, mises en réseau, ...)

Les caractéristiques socio-économiques et géographiques du territoire

- 27 En structurant les phrases témoins collectées dans nos entretiens et en les croisant avec la revue des écrits sur les centres d'appels, nous avons identifié plusieurs éléments que les centres d'appels vont étudier pour choisir leur lieu d'implantation. Dans les centres d'appels s'étant développés sur la base d'une **logique de réduction des coûts** (D'Cruz et Noronha, 2006), la masse salariale représente l'essentiel de leurs dépenses. Selon Brown *et al.* (2005), 70 % ou plus des coûts d'un centre d'appels sont affectés aux ressources humaines, ce qui explique qu'ils cherchent à s'implanter sur les territoires où la main d'œuvre est à moindre coût. Le centre d'appels peut observer le prix de l'immobilier dans une région, lui permettant simultanément d'obtenir des locaux à bas prix et de justifier le bas niveau des salaires versés. Les responsables de l'implantation d'un centre d'appels peuvent aussi considérer le taux de change de la monnaie du lieu d'implantation, qui peut contribuer à l'attractivité d'un territoire. La logique de réduction des coûts est l'un des facteurs principaux dictant le choix d'implantation d'un centre d'appels lorsqu'il ne souhaite pas s'installer sur le marché intérieur. Cependant, il est à noter qu'il s'agit de données variables, puisque les coûts de la main-d'œuvre notamment ont tendance à augmenter partout, y compris par exemple en Inde.

Encadré 3 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Facteurs d'implantation des centres d'appels (1/3)

LES CENTRES D'APPELS S'IMPLANTENT DANS DES RÉGIONS OÙ LES COÛTS SONT LES PLUS FAIBLES

Centre d'appels : « Le choix de s'implanter en Bolivie, c'est bien parce que la main d'œuvre est moins chère. »

Développeur économique : « Je suis étonné que les centres d'appels n'aient pas repéré notre région pour s'installer. Les gens sont très bilingues. Mais c'est peut-être à cause des salaires. Ils essayent de repérer les salaires les plus bas possible. »

Développeur économique : « La compétition est mondiale. Le fait de parler plusieurs langues n'est plus déterminant. C'est plutôt le niveau des salaires. Quand ce n'est pas pour des formations très précises, c'est difficile pour nous. »

Centre d'appels : « Au Nouveau-Brunswick, c'est 9 dollars de l'heure. En Ontario ou au Québec, c'est 13 ou 14 dollars de l'heure. Les centres d'appels prennent en compte le fait qu'ici l'immobilier est moins cher. »

Développeur économique : « Notre attractivité évolue aussi avec les taux de change. »

Développeur économique : « En Chine et en Inde, les coûts montent. »

- 28 Si la réduction des coûts est un élément important pour le choix du territoire d'implantation des centres d'appels, les **compétences de la population** sont importantes, notamment les compétences linguistiques. Les centres d'appels ont tendance à s'implanter dans les pays où est parlée la langue de leurs clients finaux. Il est nécessaire tout au moins que les agents aient un niveau linguistique suffisant. On peut néanmoins constater que ce niveau est parfois relativement bas et que les agents ont parfois de la difficulté à sortir du texte qu'ils ont sous les yeux (le *script* écrit par l'entreprise).
- 29 Des régions sont attractives, car elles proposent une population ayant un bon niveau linguistique. De plus certaines offrent une diversité de langues, notamment les pays dont la population présente une diversité culturelle significative comme certaines régions du Canada.
- 30 Il faut ajouter que certains centres d'appels requièrent des compétences techniques plus importantes, notamment lorsqu'il s'agit de faire du dépannage informatique ou internet (Huws, 2009). Les centres d'appels choisiront donc des régions où ces compétences sont disponibles. Kirov et Mircheva (2009) montrent que la Bulgarie a su attirer des centres d'appels internationaux parce que ses coûts sont inférieurs aux autres pays d'Europe de l'Est, mais aussi en raison d'un haut niveau d'éducation et de compétences linguistiques de ses jeunes travailleurs.

Encadré 4 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Facteurs d'implantation des centres d'appels (2/3)

LES CENTRES D'APPELS S'IMPLANTENT DANS DES RÉGIONS OÙ SONT PARLÉES LES LANGUES DE LEURS CLIENTS

Centre d'appels : « Les centres d'appels viennent au Nouveau-Brunswick parce que c'est la seule région officiellement bilingue. »

Centre d'appels : « C'est plus facile de trouver des gens bilingues à Montréal. »

Centre d'appels : « Nos collaborateurs en Bolivie parlent anglais. Un anglais impeccable. »

- 31 Les centres d'appels s'implantent aussi **là où la main d'œuvre est disponible**. Le choix de s'implanter en Inde s'explique ainsi par le grand nombre de jeunes diplômés sans emploi (D'Cruz et Noronha, 2006). Ainsi l'Inde offre aux centres d'appels des effectifs éduqués et disponibles. Des réseaux de transports en commun bien développés et une circulation automobile fluide permettent d'élargir le bassin de main-d'œuvre disponible pour les centres d'appels. Enfin, il est à souligner que les centres d'appels nécessitent aussi des personnels d'encadrement qualifiés.

- 32 Les centres d'appels intègrent aussi dans leur réflexion stratégique sur leur lieu d'implantation, **la dimension sécuritaire** offerte par les territoires considérés, comme l'indique un interviewé : « Il y a aussi l'aspect sécuritaire. Dans certaines régions, c'est difficile. ». Sont préférés des territoires où la sécurité des personnes et des biens est assurée, de même que les pays où la corruption et les risques de conflits armés sont faibles.

- 33 Les centres d'appels font le choix de s'implanter à **proximité ou non des clients finaux**. Si le choix de s'installer à distance est généralement influencé par des impératifs financiers, plusieurs raisons expliquent le choix de s'installer à proximité. Le fait d'être situé dans les mêmes fuseaux horaires est avantageux si l'on ne souhaite pas faire travailler les agents sur des horaires décalés. Lorsque les personnes parlent la langue avec un accent plus compréhensible pour les clients finaux, cela permet d'accroître la qualité des échanges. Enfin, le fait d'avoir des agents proches de la culture locale contribue à éviter des situations de « racisme » avérées dans la relation client-agent. Selon Huws (2009), la nécessité de communiquer avec des clients étrangers incite les agents à devoir modifier leur accent, voire à donner de faux noms et à cacher leur nationalité, notamment pour éviter les problèmes liés au racisme. Mirchandani (2003) souligne que les agents des centres d'appel en Inde sont formés dans le but d'éviter d'avoir à répondre aux questions des clients concernant leur localisation. Lorsque les centres d'appels sont installés dans des pays « du Sud » pour le faible coût de leur main-d'œuvre, des clients se plaignent parfois auprès des agents du fait que la délocalisation des centres d'appels génère chez eux du chômage, et leur en font même le reproche (D'Cruz et Noronha, 2006).

Encadré 5 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Facteurs d'implantation des centres d'appels (3/3)

LES CENTRES D'APPELS S'IMPLANTENT OÙ LA MAIN D'ŒUVRE EST DISPONIBLE

Développeur économique : « Les barrières à l'entrée, c'est l'argent, mais aussi trouver un bassin de main d'œuvre. Ici, c'est bon. Il y a des gens qui parlent de nombreuses langues. On en trouve beaucoup en centre-ville proche du réseau de métro et des universités. »

Développeur économique : « L'avenir des centres d'appels dans notre ville est favorable. Cela va venir de l'expertise de ceux qui gèrent les centres d'appels. Cela va bien aller dans la mesure où on va trouver la main d'œuvre. Ce n'est pas un problème de technologie. »

LES CENTRES D'APPELS S'IMPLANTENT À PROXIMITÉ DE LEURS CLIENTS FINAUX

Développeur économique : « Les centres d'appels doivent être là pour des histoires de fuseaux horaires. Après la question c'est où aller en Amérique du Nord? »

- 34 Nous avons donc identifié cinq éléments caractérisant le contexte socio-économique et géographique du territoire que les centres d'appels prendront en considération pour faire leur choix d'implantation : la *compétitivité des coûts*, le *niveau de compétences*, la *disponibilité de la main-d'œuvre*, la *sécurité des personnes et des biens* ainsi que la *proximité des clients finaux*. Alors que l'on met souvent l'accent sur les coûts, nos entrevues ont permis de mettre en évidence un ensemble d'autres facteurs qui interviennent également dans les décisions.

L'action institutionnelle

- 35 Nous nous intéressons maintenant aux actions que les institutions, les villes ou les régions mettent en œuvre pour attirer et retenir les centres d'appels.
- 36 Dans une volonté d'attirer et de retenir les centres d'appels sur leur territoire, les institutions peuvent tout d'abord essayer d'agir sur les caractéristiques socio-économiques du territoire, ou promouvoir ses avantages concurrentiels. Elles peuvent par exemple mettre en place des programmes de formation linguistique, développer les infrastructures de transport pour accroître le bassin d'emploi, ou encore veiller à améliorer la sécurité des personnes et des biens. Elles peuvent aussi utiliser des outils de communication (plaquette, sites Internet, Forums, conférences...) pour faire connaître les atouts de leur territoire, notamment la diversité culturelle et/ou le niveau d'éducation de leur population, leur proximité de marchés importants, ou encore la compétitivité sur le plan des coûts.
- 37 Elles peuvent par ailleurs agir sur la gestion des centres d'appels en leur apportant des **aides financières** ou, encore un **accompagnement**, ce que nous développons dans cette partie.
- 38 La méthode qui est en général envisagée la première est l'incitation à l'implantation par l'apport d'aides financières à des centres d'appels. Ces aides peuvent être des incitatifs fiscaux, des aides à l'emprunt, des montants alloués à des créations de postes par exemple. Cependant, nous avons pu constater que cela n'est pas facile, et que cela est parfois insuffisant, comme le notent quatre développeurs économiques : « On a l'impression que les gouvernements doivent mettre beaucoup d'argent pour attirer les

centres d'appel » ; « On a besoin des moyens des provinces pour attirer les entreprises. Ce n'est pas toujours facile de se les procurer » ; « Par rapport au portage fiscal, il faut regarder ce que les centres d'appels apportent comme impact, si cela vaut la peine de les aider. » ; « Les incitatifs fiscaux sont-ils importants? S'il n'y a pas l'offre multilingue et les universités, cela ne marche pas. Nous on complète avec des aides financières »

- 39 Les institutions établissent généralement des lignes prioritaires de développement et financent des entreprises qui contribuent au développement du territoire. Les partenaires institutionnels, notamment les agences de développement économique, vont aider les entreprises à obtenir les fonds alloués dans le cadre des programmes. Ainsi les centres d'appels peuvent être particulièrement visés par ces programmes si les institutions sont dans une position proactive à cet égard. Les programmes ne visent cependant pas toujours spécifiquement les centres d'appels. Par exemple, Investissement Québec peut, par décret du gouvernement du Québec, dans le cadre du programme du Fonds pour l'accroissement de l'investissement privé et la relance de l'emploi, apporter une aide aux centres d'appels qui voudraient s'installer au Québec ou à un centre d'appels installé au Québec qui souhaiterait réaliser un projet d'investissement. Cependant ce programme n'est pas propre aux centres d'appels et le Québec n'a pas de politique précise sur ce plan, bien qu'on y trouve un grand nombre de centres d'appel, mais qui sont généralement intégrés à des entreprises financières, d'informatique, d'assurance ou autres, comme nous l'avons indiqué plus haut. L'assignation de fonds aux centres d'appels, comme pour les autres entreprises, dépend de l'évaluation de leur solidité financière et de leur apport pour le territoire, mais le risque de départ de ces entreprises – ou du moins de leur centre d'appel lorsqu'elles sont intégrées à une autre entreprise – subsiste toujours.
- 40 Il est parfois difficile de débloquer des fonds pour aider les centres d'appels à s'implanter ou à se développer. Les financements alloués ne sont pas toujours jugés significatifs et ils ne sont alors pas une condition suffisante pour attirer les centres d'appels et, surtout, pour les retenir. De plus, nous avons vu que certains utilisent ces fonds de manière opportuniste et sont parfois ensuite incités à la délocalisation pour aller chercher de nouvelles aides publiques dans une autre région. D'autres éléments doivent être présents pour que le territoire réussisse à retenir les centres d'appels. Enfin, il est nécessaire que les centres d'appels aient des moyens propres importants, et qu'ils soient bien gérés si l'on ne souhaite pas voir les fonds investis perdus dans une faillite.
- 41 Par ailleurs, les centres d'appel ne semblent pas considérer que l'aide publique est très importante, comme nous l'ont indiqué deux interviewés : « Les gouvernements ont des programmes très difficiles d'accès. Ils donnent des miettes » ; « On a eu des aides du gouvernement sur la création d'un poste en gestion de ressources humaines. »
- 42 Les institutions régionales ou nationales se reposent en général sur les agences de développement économique pour accompagner les entreprises qui souhaitent s'implanter sur leur territoire.
- 43 Les agences de développement économique vont dans un premier temps évaluer la solidité des projets qui leur sont soumis : « Des gens viennent avec des idées folles. On fait des études. 75 % des projets que l'on soutient tiennent le coup » ; « Notre travail c'est de trouver les bons gestionnaires et les bons marchés. Ce sont les facteurs fondamentaux. ». Elles vont ensuite accompagner les entrepreneurs dans leur implantation : « Le gouvernement provincial nous dit lorsque des entreprises veulent s'installer dans la région. On essaye de mettre nos ressources pour les aider. ». Elles aident parfois les

centres d'appels à trouver des locaux. Elles peuvent par ailleurs les aider à se mettre en lien avec d'autres acteurs du territoire pour satisfaire des besoins de recrutement ou de formation par exemple : « On est plutôt support pour des réseaux, qu'animateur. On a plusieurs réseaux. Le but c'est d'inciter d'autres entreprises à travailler avec eux pour diffuser l'information et développer les expertises. On supporte des réseaux existants. On participe à ces réseaux et on les soutient financièrement » ; « Notre rôle de conseil c'est de les mettre en contact avec les universités, les centres de formation ».

- 44 Des conseils divers sont fournis aux entrepreneurs : sur les clients potentiels, sur les produits, sur les coûts d'installation... Les agences de développement économique les aident parfois à établir leurs besoins et leurs priorités.
- 45 Si les centres d'appels sont accompagnés lors de leur implantation, on s'interroge sur la poursuite de cet accompagnement institutionnel par la suite, notamment pour les aider à se développer, et favoriser leur rétention : « Dans le cadre des réseaux, on accompagne des projets, on montre à des entrepreneurs comment aller sur les marchés, comment reformater des produits » ; « Une entreprise veut connaître le marché, s'il peut s'installer et à quel coût. Nous on les aide là-dessus. C'est comme cela que l'on se positionne par rapport aux autres. »
- 46 Les centres d'appels attendent parfois des institutions qu'elles les aident en matière de gestion de ressources humaines et notamment dans la formation de leur encadrement : « On aurait besoin d'aides sur de la formation pour nos chefs d'équipe : de la gestion de ressources humaines, de la planification, de la gestion du temps. On aurait besoin d'aide sur le côté organisationnel ». Ceci semble une perspective très intéressante pour s'assurer de leur pérennité et développer des liens privilégiés entre territoire et entreprises.
- 47 Ainsi nous avons analysé des éléments qui peuvent stimuler ou non l'implantation des centres d'appels sur les territoires et souligné l'importance de l'action institutionnelle, car c'est là que des actions peuvent être mises en œuvre, notamment en répondant au besoin d'accompagnement en matière de gestion interne, ce qui correspond à une demande des centres d'appels eux-mêmes.
- 48 Les acteurs institutionnels pourraient aussi offrir une gamme de services innovateurs sur le plan social, comme l'a fait la Société de développement Angus lorsqu'elle a souhaité attirer des entreprises sur son territoire (Tremblay, Klein et Fontan, 2009). Ils pourraient ainsi penser à développer des formations communes en langues ou en service à la clientèle, ou encore favoriser le développement d'une banque commune de ressources pour le recrutement ou la gestion des ressources humaines, autant d'éléments qui pourraient être vus comme des innovations sociales ou organisationnelles intéressantes pour ce secteur.

L'accompagnement institutionnel de l'amélioration des pratiques de gestion des centres d'appels – une innovation socioterritoriale, source d'avantages concurrentiels?

49 En partant de nos résultats, présentés dans les parties précédentes, nous aboutissons à trois constats :

- Les pratiques de gestion des centres d'appels sont parfois décriées, ce qui conduit les institutions à une position plus réactive que proactive vis-à-vis des centres d'appels.
- Par ailleurs, afin d'attirer et de retenir les centres d'appels, les institutions peuvent recourir à des aides financières incitatives, mais ceci n'assure pas la rétention sur le territoire.
- On pourrait enfin agir sur le développement des ressources humaines, ce qui se fait peu. En effet, on observe peu de mesures d'accompagnement ou de suivi à moyen ou long terme, peu ou pas de soutien en matière de recrutement ou de formation professionnelle, ou encore d'organisation du travail, alors que ce type d'innovation permettrait d'améliorer à la fois la qualité du travail en centre d'appel et la rétention de ce personnel, tout en contribuant peut-être à retenir les centres d'appel sur un territoire donné. De fait, notre recherche montre que les centres d'appels souhaitent parfois une aide plus soutenue sur le plan de la gestion de leurs ressources humaines.

50 En partant de ces constats, il serait sans doute pertinent que les institutions aident les centres d'appels à améliorer leurs pratiques de gestion afin d'accroître leurs performances socioéconomiques, et ce, afin d'améliorer la rétention du personnel et la rétention sur le territoire. Dans cette dernière partie, nous traitons de cette idée que nous avons choisie de définir comme **une innovation socioterritoriale** (Tremblay, Klein et Fontan, 2009), et que nous voyons comme une source d'avantages concurrentiels potentiels pour les territoires.

51 Afin d'expliquer tout d'abord en quoi cette idée pourrait être caractérisée comme une *innovation socioterritoriale*, nous nous appuyons sur les travaux de Tremblay, Klein et Fontan (2009), ainsi que de Cloutier (2003). En s'appuyant sur une recension des écrits, Cloutier (2003) résume ainsi l'innovation sociale sur les territoires :

- Cette idée serait porteuse d'une « nouvelle façon d'agir » qui contribuerait à **résoudre les problèmes économiques et sociaux** (Dedijer, 1984 ; Henderson, 1993 ; Sabel, 1996)
- Elle viserait à **améliorer la qualité de vie** (Gabor, 1970 ; Gueron, 1984) des agents des centres d'appels qui sont aussi des « habitants » du territoire.
- Elle viserait de plus à **agir de manière préventive sur les problèmes économiques et sociaux** (Henderson, 1993) en évitant que les centres d'appels ne quittent le territoire en emportant leurs emplois ou se laissent aller à des pratiques de gestion insatisfaisantes pour les agents-habitants.

52 Cette définition se rapproche de celle présentée dans Tremblay, Klein et Fontan (2009). Précisons que nous considérons l'idée de développer l'accompagnement institutionnel des pratiques de gestion des centres d'appels comme une innovation socioterritoriale *hypothétique* au sens où nous ne l'avons pas observée, et qu'elle n'est que le point de départ pour de plus amples recherches, ou recherches-action. Cependant nous disposons de matériaux intéressants concernant la gestion interne des centres d'appels.

- 53 Cette recherche nous a permis de montrer tout d'abord qu'un enjeu pour les gestionnaires de centres d'appels consiste à parvenir à **réduire le taux de rotation du personnel** et à **développer l'engagement ou l'implication des agents**, notamment pour accroître la qualité des services offerts. L'implication des agents dans le fonctionnement de l'organisation est généralement limitée par leur volonté de quitter à terme le centre d'appel. Le taux de rotation avoisine souvent les 70 %. Le manque d'implication et la forte rotation des agents engendrent de l'absentéisme, des manques d'effectifs, et nuisent à la qualité de la formation des agents et des prestations réalisées. Le directeur du centre d'appels de Continental Airlines estime le coût de la rotation du personnel à 30 000 \$ par agent et par an (McDonald, 2010). L'incapacité d'un agent à répondre à une demande engendre parfois un *surcoût*. Koh *et al.* (2005) montrent que si l'agent ne parvient pas à résoudre le problème d'un client, la compagnie devra lui envoyer un produit neuf selon la clause d'assurance prévue dans l'entreprise DSG. Lorsqu'un centre rencontre des problèmes d'engagement et de rétention des agents, cela engendre des coûts cachés (Savall et Zardet, 1987) qui ne sont pas toujours identifiés : par exemple les *surtemps* liés aux processus de recrutement, d'intégration, de formation et de gestion des départs induits par la rotation du personnel.

Encadré 6 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Enjeux de l'engagement et de la rétention des agents

LES AGENTS SONT FAIBLEMENT IMPLIQUÉS DANS LE FONCTIONNEMENT DU CENTRE D'APPELS

Centre d'appels : « Les problèmes, c'est les retards à répétition, les absences sans prévenir, les disparitions d'une personne qui revient ensuite après trois semaines... la non-implication pour beaucoup. Pour eux c'est un travail de transit. Ils savent qu'ils ne vont pas rester. »

Centre d'appels : « Les gens ne sont pas impliqués dans leur travail. Ils font cela par nécessité pour payer ce qu'ils ont à payer. »

LA ROTATION DU PERSONNEL EST ÉLEVÉE

Centre d'appels : « Les salariés des centres d'appels sont une clientèle très volatile. Les gens aiment changer régulièrement, surtout au Canada. »

Centre d'appels : « Quand beaucoup de personnes s'en vont, cela met la pression sur les autres qui se disent : "pourquoi nous on reste?". »

Centre d'appels : « Chaque année, il y a environ 7 personnes qui partent. Le turnover est au moins de 40 %, mais je dirais qu'il se situe entre 50 et 60 %. »

Centre d'appels : « Dans des grands centres d'appels où j'ai travaillé, le turnover, c'est 70 %. Sur une formation de 25 nouveaux embauchés, il en reste 10 en 4 semaines, et au bout de 3 mois il en reste 2, et un seul au bout de 6 mois. Ils disent qu'ils ne gardent que les meilleurs. »

- 54 En analysant des pratiques de gestion dans des centres d'appels, nous avons pu observer des éléments qui permettraient d'améliorer l'engagement et la rétention des agents. Des centres d'appels font un effort important en termes de **confort et d'esthétisme des locaux**. La localisation géographique et les paysages peuvent aussi être appréciés des agents qui passent leur journée au téléphone. Certains proposent aux agents de **décider de leurs horaires** (volume, planning) : chaque semaine les agents font connaître pour la semaine suivante les volumes horaires et les dates qu'ils souhaitent travailler. Cette

manière de fonctionner, si elle exige du temps en matière de gestion, est jugée valorisante et attrayante par les agents, notamment par ceux qui mènent par ailleurs des études universitaires. La possibilité offerte dans certains centres de faire évoluer les textes utilisés par les agents peut aussi rendre le travail moins ennuyeux. Des projets complémentaires sont parfois confiés aux agents, par exemple d'organiser des rencontres entre les agents et les clients sous-traitants, ce qui peut accroître **l'intérêt du travail**. Certains centres **diminuent la pression du contrôle**, notamment en laissant des pauses correctes aux agents et en surveillant *moins étroitement* les temps de pause entre chaque appel : les gestionnaires affirment que leur rôle est d'aider les agents à garder le rythme pour qu'ils atteignent les résultats, mais aussi de savoir lever la pression pour ne pas que les agents saturent. Dans certains centres, les agents deviennent périodiquement superviseur lorsque l'encadrement est en congé ou lorsque de fortes demandes nécessitent exceptionnellement un recrutement de travailleurs intérimaires pour quelques jours ou semaines. De nouveaux échelons hiérarchiques sont parfois créés afin de proposer des **possibilités d'évolution**. D'autre part, si l'on souhaite que les agents envisagent de rester plus longtemps, il convient de garantir aux agents une **sécurité d'emploi** au moins à moyen terme : leur faire savoir qu'ils peuvent travailler dans le centre durablement et qu'ils pourront faire un nombre d'heures suffisant pour satisfaire leurs besoins. Comme le montrent D'Cruz et Noronha (2006) en Inde, le travail dans les centres d'appels est attrayant lorsque les salaires sont plus généreux que dans d'autres secteurs. Ainsi on constate que certains centres d'appels offrent des **salaires** de base attrayants à leurs agents. La mise en place de compléments de salaires liés à l'atteinte de résultats peut aussi développer leur engagement, mais au Québec, c'est sans doute aussi du côté des conditions de travail, du contenu du travail et de la formation qu'il faudrait mettre l'accent pour créer des postes intéressants et conserver le personnel.

- 55 Il convient aussi d'assurer une **gestion de qualité** dans les centres d'appels notamment en améliorant les relations entre l'encadrement et les agents et en affinant les processus de recrutement et de formation (cf. encadré 7). Nous avons en effet constaté que certains centres font des efforts en ce sens et que ceci est apprécié des salariés.

Encadré 7 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Améliorer la qualité de la gestion

DÉVELOPPER DE BONNES RELATIONS ENTRE LES AGENTS ET LA HIÉRARCHIE

Centre d'appels : « Le directeur adjoint est vraiment à l'écoute. »

Centre d'appels : « Les superviseurs, les directeurs, sont accessibles. Si on a un problème, on peut aller les voir. »

Centre d'appels : « On est proche avec les superviseurs. Si on a un problème, on peut discuter avec eux. Si on a besoin de changer les horaires, ils nous écoutent. Il n'y a pas de problèmes. »

ASSURER UNE BONNE AMBIANCE DE TRAVAIL ET RECONNAÎTRE LA PERFORMANCE ET LE TRAVAIL BIEN FAIT

Centre d'appels : « De temps à autre, on va faire une sorte de tombola pour gagner des places de cinéma, des bons d'achat de 10 \$... Si on le fait, c'est pour créer une dynamique de détente et donc de coupure. Parfois le samedi, on fait venir des pizzas pour tout le monde. »

Centre d'appels : « Les gens aiment bien les récompenses. Ils aiment recevoir quelque chose qui leur est utile, et cela en public. L'autre jour on a fait une tombola, c'était participatif. On a aussi donné des récompenses aux trois meilleurs : celui qui avait le plus de ventes, le plus de rendez-vous et le plus de prise d'appels. »

Centre d'appels : « Entre les agents, tout le monde arrive à se connaître, à discuter. L'ambiance est bonne. »

ÉCOUTER LES AGENTS

Centre d'appels : « On n'a pas de syndicat ici. Quand les gens sont bien traités et écoutés, on n'a pas besoin de syndicat. Si les gens se syndicalisent, c'est parce qu'ils ont été abusés. »

Centre d'appels : « Dans les centres d'appels, c'est un management de masse et on n'écoute pas les gens. Ici, on les écoute et on a des résultats plus que corrects : on a nos ratios, et on lance nos travaux en temps et en heure. Le client est heureux, le patron est heureux, et les agents sont plus valorisés. »

FAIRE UN RECRUTEMENT DE QUALITÉ

Centre d'appels : « Pour recruter les agents, on fait le tri selon nos critères : essentiellement la voix, le phrasé, la formulation. La voix c'est l'outil de travail. On essaye de faire attention à ce que le phrasé soit correct. »

Centre d'appels : « Dans notre centre d'appels, on ne fait pas de recrutement de masse. Je préfère recruter moins et mieux. On essaye de faire en sorte que cela reste comme ça. »

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Centre d'appels : « On investit plus dans le coaching que dans la formation à outrance. »

Centre d'appels : « Les entreprises mettent en place un environnement qui convient à l'agent, mais ce qui est important, c'est surtout le coaching, le type de travail et l'intérêt du travail. »

- 56 Par la mise en œuvre de telles pratiques de gestion, il est possible de diminuer nettement le roulement et d'accroître l'implication des agents, ce qui conduit à de meilleures performances économiques pour le centre d'appels, et à une amélioration de leur image

auprès des institutions. Les phrases témoins présentées dans l'encadré 7 sont principalement issues d'entretiens réalisés auprès de l'encadrement et d'agents d'un centre d'appels montréalais qui est parvenu, par ses pratiques, à diminuer son taux de roulement de 70 % à 20 %, une performance sociale corrélée selon la direction avec l'évolution de ses performances économiques.

- 57 Par ce biais il est possible de dépasser des méthodes de gestion reposant sur la défiance et le contrôle, générant des ambiances de travail difficile, des relations agents-encadrement parfois exécrables, basées sur la pressurisation à outrance, dans l'optique que dans tous les cas les agents ne resteront pas. Ce genre de pratiques est généralement décrié tout d'abord par les agents (cf. encadré 8) puis par la presse, ce qui nuit au secteur comme à l'image de la région qui les accueille.

Encadré 8 : Extraits de phrases témoins issues de nos entrevues : Améliorer la qualité de la gestion

DÉPASSER DES MÉTHODES DE GESTION INEFFICACES (témoignages d'employés)

Centre d'appels : « On n'appelle pas les agents par leur code. Dans certains centres, c'est parfois comme cela. Les gens, ce n'est pas du bétail. »

Centre d'appels : « On nous traite comme de la chair à canon. Ils savent que de toute façon tu ne vas pas rester. Ils se disent que si un agent reste 9 mois en moyenne, pourquoi faire des efforts coûteux pour essayer de le garder 3 mois de plus. C'est mathématique. »

Centre d'appels : « On voit nos superviseurs comme des ennemis, et eux nous voient comme leurs ennemis. L'ambiance est malsaine. »

Centre d'appels : « On n'a pas de stabilité d'emploi. C'est des contrats renouvelables tous les 8 mois. On n'a pas de jours maladie. Quand on est absent, même avec un mot du médecin, c'est mal vu. »

Centre d'appels : « Les agents, nous avons la vision du client et des problèmes. Mais quand on fait des recommandations, cela ne remonte pas. C'était du haut vers le bas. C'était unilatéral. Il y a des procédures simples à modifier qui amélioreraient la qualité du service et ferait gagner de l'argent à la compagnie. Cela génère des pertes importantes. »

Conclusion

- 58 Nous avons vu que pour les territoires, il peut être intéressant d'attirer et de retenir des centres d'appels pour développer ou maintenir des emplois, notamment lors de pertes d'emploi dans d'autres secteurs. Cependant les organismes locaux et régionaux hésitent ou renoncent souvent à consacrer des ressources à cette fin, car les centres d'appels se délocalisent parfois et présentent des emplois souvent précaires et peu intéressants, leur donnant une image négative. Dans ce contexte, les institutions cessent d'être proactives vis-à-vis des centres d'appels. Nous montrons par ailleurs que les centres d'appels choisissent leur lieu d'implantation en fonction des caractéristiques socio-économiques et géographiques du territoire (*compétitivité des coûts, compétences et disponibilités de la main-d'œuvre, sécurité, proximité des clients*), mais aussi en fonction des services offerts par les institutions du territoire (*aides financières, accompagnement...*).

- 59 En partant de ces constats, nous avons conclu qu'il serait intéressant pour les institutions de renforcer leur accompagnement auprès des gestionnaires de centres d'appels pour améliorer leurs pratiques de gestion. En nous appuyant sur nos travaux, nous avons montré l'intérêt social autant qu'économique d'aider les gestionnaires à améliorer l'engagement des agents et à diminuer la rotation du personnel. De plus nous avons recensé des pratiques de gestion permettant d'y parvenir et de modifier les pratiques de gestion traditionnelles sur lesquelles reposent les préjugés de certains acteurs institutionnels vis-à-vis des centres d'appels, afin d'améliorer les conditions de travail et d'emploi.
- 60 Ainsi les institutions pourraient **aider à la diffusion et à encourager de bonnes pratiques de gestion** dans les centres d'appels de leur territoire, notamment à travers des conférences, le recours à des labels ou à des normes, des documents de références. On peut citer le cas du journal *Les Affaires*, qui a organisé à Montréal un cycle de conférences sur la gestion des centres d'appels et contribue ainsi à la diffusion de pratiques innovantes pour améliorer la gestion des ressources humaines et les performances économiques. Par ailleurs, si les agences de développement économique réalisent d'ores et déjà des accompagnements auprès des entreprises du territoire, il serait intéressant qu'elles **soutiennent la conduite du changement** dans les centres d'appels pour faciliter la mise en place effective de telles pratiques. Enfin, lorsque des centres d'appels se voient accorder des aides financières attribuées par les institutions du territoire, il serait possible d'**exiger des contreparties** en termes de pratiques de gestion des ressources humaines et de durée d'implantation sur le territoire.
- 61 Il s'agit là de réflexions qui ouvrent la voie à la discussion et à l'expérimentation. Tisser ce genre de rapports entre les institutions et les centres d'appels, permettrait de développer l'attachement des centres d'appels à leur territoire d'implantation, car ils se verraient offrir un « service ». S'ils sont ainsi accompagnés dans l'évolution de leur pratique et dans le développement de leurs performances socio-économiques, cela peut représenter une situation gagnante pour le territoire comme pour les centres d'appels, et une innovation socioterritoriale source d'avantages concurrentiels *durables*, limitant les faillites et les délocalisations.
- 62 On pourrait aussi organiser des groupes de travail réunissant des centres d'appels et des acteurs institutionnels afin d'identifier les moyens de mettre en œuvre les bonnes pratiques. On se trouverait bien dans le cas de figure où une innovation se fait dans une approche territoriale, comme Alter (2000) le propose. On verrait des acteurs publics et privés qui travaillent ensemble, combinent leur savoir et le valorisent localement (Holbrook et Wolfe, 2002; Tremblay *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2003), tout en créant de nouveaux savoirs. Il s'agit ici d'une proposition pouvant conduire à de nouvelles recherches et avenues d'action dans les territoires, dont le Québec, afin d'améliorer la situation en matière d'emploi et d'innovation.
- 63 Comme nous l'avons indiqué en introduction, cette étude de cas des centres d'appels renvoie à un phénomène plus large, à savoir celui des entreprises mobiles qui se déplacent en fonction des coûts relatifs et des soutiens offerts par diverses régions. Cela nous permet donc d'envisager des pratiques qui pourraient être étendues au-delà du secteur des centres d'appel, pour toucher d'autres entreprises qui sont facilement mobiles. En effet, l'offre de services de soutien à la gestion ou autres services complémentaires pourrait être vue comme une modalité d'attraction et de rétention d'entreprises sur une base plus large. Les conclusions de notre étude de cas peuvent donc

sans doute s'appliquer plus largement ainsi à d'autres secteurs où les entreprises sont fortement mobiles, et fournir des pistes pour tenter d'ancrer ces entreprises dans le territoire.

BIBLIOGRAPHIE

Akyeampong, EB. *Business support services. Perspectives*. Catalogue 75-001-XIE. Ottawa : Statistics Canada. 2005.

Alter N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

Bardelli P., *Le développement territorial durable : la pertinence et l'actualité des conceptualisations de François Perroux* », Journée d'études François Perroux, « François Perroux et la gouvernance des nations », janvier 2004.

Batt R., "Strategic Segmentation in Frontline Services: Matching Customers, Employees, and Human Resource Systems", CAHRS working paper series, 2000.

Bories-Azeau I., Loubès A., Fabre C., *Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises : l'exemple de CAMDIB*, Revue Gestion et Management Publics, RECEMAP, 2007.

Brophy E., *System Error: Labour precarity and Collective Organising at Microsoft*, Canadian Journal of Communication, vol. 31, 619-638, 2006.

Brophy E., *Resisting Call Centre Work: The Aliant Strike and Convergent Unionism in Canada*, Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1. Summer, 2009.

Brown L., Gans N., Mandelbaum A., Sakov A., Shen H., Zeltyn S., Zhao L., *Statistical Analysis of a Telephone Call Center: A Queueing-Science Perspective*, Journal of the American Statistical Association, march 2005, Vol. 100, No. 469, 2005.

Cloutier J., *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Cahier du CRISES, Collection Études théoriques, Collection Études théoriques – no ET0314, novembre 2003.

Dedijer, Stevan. (France) (1984), « *Science – and Technology – related social innovations in UNCSTD National papers* ». In C.G. Hedén et A. King. (1984) International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford Pergamon Press.

Deery S., Kinnien N., *Call centers and beyond: a thematic evaluation*, Human Resource Management Journal, Vol. 12 No 4, pp.3-13, 2002.

Doeringer, P. B., Piore M. J., *Internal labour markets and manpower analysis*, Lexington: Lexington Books, 1971.

Doz Y., *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon Press, Oxford, 1986.

Gabor, Dennis, "Innovations: scientific, technological, and social", London: Oxford University Press, 109 pages, 1970.

Henderson H., "Social innovation and citizen movements", Futures, vol.25, no.3, p.17-33, 1993.

- Holtgrewe U., Longen J., Mottweiler H., Schönauer A., Global or embedded service work?: *The (limited) transnationalisation of the call-centre industry*, Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1. Summer, 2009
- Gueron G. (France) (1984), *The work of the international foundation for social innovation* ». In C.G. Hedén et A. King. International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford: Pergamon Press.
- Holbrook J., Booth D., (sous la dir. de), *Knowledge, Clusters and regional Innovation*, Toronto, Montreal, McGill-Queens University Press, 2002.
- Huws U., *Working at the interface: call-centre labour in a global economy*, Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1. Summer, 2009
- Knights D., & McCabe D., What happens when the phone goes wild?: Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. *Journal of Management Studies*, 35, 63-94, 1998.
- D'Cruz P., Noronha E., *Experiencing depersonalised bullying: a study of Indian call-centre agents*, Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1. Summer, 2009
- Quignon B., *La communauté urbaine du Grand Lyon*, Le Management du développement des territoires, Economica, 2006.
- Sabel C., *Irlande, partenariats locaux et innovation sociale*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), 1996.
- Kirov V., Mircheva K., *Employment in call centres in Bulgaria*, Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1. Summer, 2009.
- Klein J-L., Fontan J-M., Harisson D., Lévesque B., *L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois »*, The Philanthropist, volume 23, 2010.
- Koh S.C.L., Gunasekaran A., Thomas A., Arunachalam S., *The application of knowledge management in call centers*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, N.4, pp. 56-69, 2005.
- Larner, W. 2002. Calling capital: call centre strategies in New Brunswick and New Zealand. *Global Networks* 2(2), 133-152.
- Levitt T., The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 61, n°3, 1983.
- Mc Donald B.J., « *La gestion stratégique d'un Centre de Contacts Clients : Continental Airlines* », conférence organisée par lesaffaires.com, septembre 2010.
- Mirchandani K., *Practices of Global Capital: Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India*. *Global Networks*, Vol 4, No 4:355-373, 2004.
- Paul J., Huws U., *How can we help? Good Practice in Call Centre Employment*, Brussels: European Trade Union Confederation, 2003.
- Pierre X., Méthode de diagnostic intra et interorganisationnel dans le cadre de démarches territoriales, Actes du colloque et séminaire doctoral international organisés en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (États-Unis), Division « Méthodes de recherche », mars 2007.
- Pierre X., *Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales, Le cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, juin 2010.

- Porter M. (1986), "Competition in Global Industries: a Conceptual Framework" in M. PORTER, ed, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston.
- Pupo, N, & Noack, A. 2009. Standardising public service: the experiences of call-centre workers in the Canadian federal government. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 3(1), 100-113.
- Savall H., Zardet V., Noguera F., *Cas de recherche-intervention de trois territoires pilotes de la Région Rhône-Alpes*, Le Management du développement des territoires, Economica, 2006.
- Savall H., Zardet V., *Maitriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 1987.
- Taylor P., Bain P., *India calling to the faraway towns*, Work, Employment and Society, 19, 261-282, 2005.
- Taylor P., Bain P., "An assembly line in the head": Work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, Vol 30, No 2:101-117, 1999.
- Tremblay D.G., Klein J.L., et Fontan J.M., *Initiatives locales et développement socioterritorial*, Québec : Presses de l'université du Québec, 353 p, 2009.
- Tremblay D.G., Fontan J.M., Klein J.L., Bordeleau D., *The development of the relational firm : the case of the multimedia in Montreal*, Dans A. Holbrook et D. Wolfe (sous la dir. de), Knowledge, Clusters and regional Innovation, Toronto, Montreal, McGill-Queens University Press, 2002.
- Vincent, R, & McKeown, L. 2008. *Trends in the telephone call centre industry*. Research Paper No. 053, Analytical Paper Series – Service Industries Division. Ottawa : Statistics Canada.
- Zapf D., Isic A., Bechtoldt M., Blau, P., *What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres*, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12, 311-340, 2003.

RÉSUMÉS

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, les territoires sont dans une situation de compétition mondiale pour attirer et retenir des entreprises, telles que les centres d'appels, qui bénéficient du développement et de la densification des réseaux de télécommunication à l'échelle mondiale.

Les centres d'appels sont souvent perçus comme ayant à une forte propension à se délocaliser dans les régions qui présentent les coûts de main-d'œuvre les plus faibles. Certains gouvernements perçoivent qu'il est vain d'investir des efforts importants pour favoriser leur attraction, car les centres d'appels disparaissent ou s'en vont dans d'autres régions par la suite. D'autres, cependant, continuent de penser que leur territoire est propice à l'implantation de centres d'appels, mettant en avant des caractéristiques socio-économiques et géographiques qui leur donnent un avantage compétitif face à d'autres régions, et ils considèrent les centres d'appels comme un outil de développement économique intéressant, notamment pour compenser les pertes d'emplois liés à la désindustrialisation.

Animés par la volonté d'en savoir davantage sur ce phénomène et de comprendre les raisons qui amènent les centres d'appels à choisir une région d'implantation plutôt qu'une autre et celles qui les incitent à rester ou à partir, nous sommes allés à la rencontre d'agences de développement économique et de centres d'appels au Québec et au Canada (Montréal et la région Ottawa/Outaouais). À partir d'entrevues qualitatives que nous avons recoupées avec la recension des écrits sur les centres d'appels, nous identifions des facteurs d'attraction et de rétention des centres d'appels sur les territoires, dont le Québec.

Nous concluons que c'est par l'innovation que les institutions peuvent parvenir à développer des avantages concurrentiels durables : par un développement de l'accompagnement des centres d'appels vers des pratiques socialement et économiquement performantes.

In a context of global competition, territories are in competition with one another to attract and retain businesses, such as call centers, which benefit from the development and intensification of telecommunication networks across the world.

Call centers are often perceived as having a high propensity to relocate in areas that have the lowest labor costs. Some governments perceive that it is pointless to invest significant efforts to promote their attraction as call centers disappear or go to other areas later on. Others, however, continue to believe that their territory can attract and retain call centers, highlighting the socio-economic and geographical dimensions which give them a competitive advantage over other regions. They consider call centers as a tool for economic development, a tool which is especially interesting to compensate for job losses associated with deindustrialization.

Motivated by the desire to learn more about this phenomenon and understand the reasons why call centers choose a locality or region rather than another and that encourage them to stay or leave, we undertook this research. We interviewed call center workers, operators as well as directors of economic development agencies and call centers in Canada and Quebec. On the basis of these qualitative interviews as well as the literature on call centers, we identify factors of attraction and retention of call centers in the territories. Our research is centered on Québec and the Ottawa/Ontario region in Canada.

We conclude that it is through innovation that local actors can succeed in developing sustainable competitive advantages: for this, they should consider to accompany the development of call center and to support them for a better economic but also social performance.

AUTEURS

XAVIER PIERRE

Téluq, Université du Québec xlm.pierre@gmail.com

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Téluq, Université du Québec dgtrembl@teluq.ca